

Е. М. Чернюк (e.chernjuk@mail.ru),
ст. преподаватель

Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В условиях рыночных отношений особый интерес представляют принципиально новые возможности финансового менеджмента, в котором финансовое планирование и принятие эффективных управленческих решений приобретают особое значение. В статье рассмотрены проблемы и перспективы развития финансового менеджмента в современных экономических условиях.

In the market conditions new possibilities of financial management are of particular interest, in which financial planning and implementing effective management decision are particularly important. The problems and prospects of development of financial management in the current economic conditions are considered in the article.

В современных экономических условиях развития Республики Беларусь руководители организаций и частные бизнесмены понимают главное: наличие рыночных отношений в экономике ни в коем случае не отрицает понятия планирования. Происходит смещение центра тяжести с чисто производственного планирования на стратегическое, которое является составной частью всеобъемлющего понятия «менеджмент».

Интерес к проблеме современного менеджмента у руководителей предприятий крайне высок и постоянно усиливается. В настоящее время появляется множество публикаций, посвященных стратегическому менеджменту. Зачастую читатели просто «тонут» в море информации, поскольку тяжело вычлнить главное, не имея хотя бы общего представления о данной проблеме. Большинство переводных публикаций, появившихся в последние годы, вносят значительный вклад в отечественную теорию и практику, но далеко не всегда могут быть полностью применены в работе наших предприятий: слишком силен разрыв в идеологии построения экономики западного рыночного типа и действующей в настоящее время в Беларуси.

Практика финансового менеджмента менее ориентирована на решение точных вопросов, нежели на вопросы получения прибыли и снижения риска. Риск и состояние неопределенности непосредственно связаны между собой: наиболее рискованные ситуации возникают при нехватке или полном отсутствии информации, т. е. при максимальном уровне неопределенности.

Финансовый анализ является существенным элементом финансового менеджмента и аудита. Это характерно как для западной, так и для отечественной экономики. Практически все пользователи финансовых отчетов предприятий используют результаты финансового анализа для принятия решений по оптимизации своих интересов [1, с.142].

Если анализ финансового состояния предприятия является основой, базисом финансового менеджмента, то финансовое планирование с полным основанием можно назвать стержнем менеджмента. И финансовый анализ, и финансовое планирование выступают в тесной взаимосвязи: только на основе критического разбора деятельности предприятия в предшествующие месяцы и годы можно планировать его дальнейшее развитие.

Отсутствие четкого представления у руководства о финансовом состоянии предприятия приводит порой к плачевным результатам: организация может лишиться оборотных средств, вложив их в сырье и материалы, произвести продукцию и не продать ее. В результате и появляется хорошо знакомая производителям картина затоваренных готовой продукцией складов. Может быть и обратная ситуация: на счета организации поступают значительные суммы и, следовательно, резко возрастают налоговые платежи. Таким образом, планирование поступления денежных средств на счета организации является краеугольным камнем финансового менеджмента.

Финансовый менеджмент подразумевает не только отслеживание финансовых потоков субъекта хозяйствования. В мировой практике принято различать несколько блоков, из которых строится вся система управления финансами организации.

Во-первых, это постоянно действующая система анализа финансового состояния предприятия и результатов его деятельности.

Во-вторых, это система оперативного контроля за финансовым состоянием организации. Если руководитель не ориентируется в финансовой жизни своего предприятия, неизбежно последует принятие решений, которые на практике окажутся неверными и нанесут ущерб предприятию вместо

получения им прибыли.

В-третьих, это система планирования деятельности и прогнозирование развития организации.

В-четвертых, это система управленческого учета на предприятии, т. е. создание условий и требований, при которых вся информация, необходимая руководству для принятия управленческих решений, поступает в том виде и в те сроки, когда это необходимо.

Создание системы финансового менеджмента, несмотря на все связанные с этим сложности, является объективной необходимостью для нашего времени. Собственники предприятия, будь то государство или акционеры, ставят весьма жесткое и оправданное требование: работа организации должна быть прибыльной. Одним из основных условий прибыльности работы организации является полный контроль руководства предприятия над его финансовыми потоками, их планирование и прогнозирование хотя бы на квартал вперед [2, с. 413].

Зачастую работа финансовых служб отдельных организаций в этой области напоминает старое: финансовые службы оказываются неспособными предусмотреть возникновения в ближайшей перспективе негативных для предприятия событий, и все их действия направлены на ликвидацию уже нанесенного этим событием ущерба. Даже если в результате внедрения такой системы не будет допущено хотя бы половины таких негативных событий, то затраты уже будут оправданы.

Еще одна из наиболее важных для отечественных организаций задача – создание системы финансового менеджмента на уровне мировых стандартов. На сегодняшний день активную работу по привлечению внешних инвестиций ведут более ста стран. Россия с ее огромными запасами полезных ископаемых, делающими ее крайне привлекательной для зарубежных инвесторов, рассчитывает на 10-процентную долю от мировых инвестиций. К сожалению, Беларусь не может похвастаться огромными запасами нефти, газа и т. д. В нашем активе выгодное географическое положение и квалифицированная дешевая рабочая сила. Но надо учесть, что западный инвестор при всех прочих равных условиях будет отдавать предпочтение тому предприятию, которое работает по правилам, близким ему.

Если на предприятии нет финансового менеджмента как такового, если руководство организации окажется неспособным полностью контролировать все финансовые потоки, если у него нет четкого понимания конечной цели всей деятельности субъекта хозяйствования, то инвестор вложит свои деньги в другой проект в другой стране, даже, если там нет квалифицированной рабочей силы и менее выгодное географическое положение.

Это же относится и к внутренним инвесторам: если руководство организации не сможет убедительно показать привлекательность своего проекта, инвестор предпочтет вывезти капитал за границу, вложив его в экономику другой страны, или воспользуется услугами финансового рынка, прокредитовав государство.

Хотелось бы отметить главную особенность финансового менеджмента – его нельзя расценивать как какую-то разовую акцию. Управление финансами организации – процесс непрерывный и требующий постоянного контроля со стороны руководства. От правильности его построения будет во многом зависеть, выживет организация в крайне непростых условиях рынка, выйдет ли в разряд успешных или разорится.

Многолетний опыт работы показывает, что едва ли существуют такие периоды в жизни организации, когда руководителю было бы неважно, сколько у него средств в банке или сколько предприятию должны заказчики либо оно должно поставщикам. Западные финансисты пришли к выводу, чтобы владелец был способен управлять работой организации, он должен использовать финансовый менеджмент.

Прежде чем начать планирование, нужно точно определить, какова наличность и прибыль организации в данный момент, и соотнести предшествующую работу предприятия с его нынешним состоянием.

Финансовый анализ является существенным элементом финансового менеджмента и аудита. Это характерно как для западной, так и для отечественной экономики. Практически все пользователи финансовых отчетов используют результаты финансового анализа для принятия решений по оптимизации своих интересов.

Согласно мировой практике, компании проводят такой анализ самостоятельно (существует комплекс финансовых программ) или прибегают к услугам фирм-консультантов, специализирующихся на оказании такого рода услуг.

Собственники анализируют финансовые отчеты для повышения доходности капитала, обеспечения стабильности организации. Кредиторы и инвесторы анализируют финансовые отчеты,

чтобы минимизировать свои риски по займам и вкладам. Можно твердо говорить, что качество принимаемых решений целиком зависит от качества аналитического обоснования решения.

Большинство владельцев руководят работой своих организаций, не зная заранее, на какие показатели они выйдут. Однако имеется такое средство, как корпоративное (комплексное) планирование, которое является систематизированным способом определения целей субъекта хозяйствования на предстоящий период (т. е. в каком направлении хочет развивать свой бизнес владелец и чего он хочет достичь), а также стратегии и планов достижения этих целей.

Собственно финансовый план является инструментом средне- и долгосрочного планирования, в то время как для краткосрочного планирования таким инструментом является бюджет организации. С определенной долей уверенности можно говорить о том, что для небольших фирм наиболее оптимальным вариантом работы является проведение именно краткосрочного планирования, т. е. разработка бюджетов субъекта хозяйствования. Следует отметить, что подобные бюджеты, как правило, отличаются высокой гибкостью и у предприятия имеется возможность оперативно, по мере необходимости, при изменении внутренних и внешних условий, корректировать свою финансовую политику.

Однако это не означает, что краткосрочное финансовое планирование – удел только небольших фирм. Это в полной мере относится и к крупным организациям. Но в крупных организациях краткосрочное планирование должно быть тесно увязано с планированием на более длительный период. Это тактика и стратегия финансовой жизни организации.

Работа по формированию финансовых планов и бюджетов субъектов хозяйствования несет в себе много черт финансового прогнозирования.

В самой примитивной форме финансовый прогноз присутствует на любом предприятии, даже на том, где о системе финансового менеджмента даже не задумываются. Уже сам факт признания на какой-либо будущий период, к примеру, действующей налоговой базы, можно с полным основанием отнести к системе финансового прогнозирования.

Цель же полноценного финансового прогнозирования значительно шире: оно служит для разработки основных направлений финансовой политики организации на тот или иной период. Это может быть и краткосрочное планирование деятельности, а может быть и более долгосрочное – три, пять, двадцать пять лет. Все зависит от конкретных целей, которые ставятся руководством организации перед финансовой службой.

Основой для прогнозирования станет информация о внешних источниках влияния (рынке), а также сведения о сильных и слабых сторонах самого предприятия. Таким образом, нужно собрать такую полезную информацию, чтобы ее можно было получить и использовать в любой момент.

Проблемой многих белорусских организаций является то, что их руководство далеко не всегда контролирует всю финансовую сферу деятельности. И это беда не только государственных организаций, система управления которыми строилась десятилетиями в условиях плановой экономики. Это относится и ко вновь созданным негосударственным предприятиям, которые появились в последние годы.

Опыт большинства организаций говорит о возможности получить значительные дополнительные средства за счет сокращения дебиторской задолженности, управления кредиторской задолженностью, сокращения непроизводительного потребления, жесткого контроля и учета затрат, проведения взвешенной инвестиционной политики, внедрения быстро окупаемых энергосберегающих технологий.

Наиболее оптимальным инструментом для создания механизма оперативного реагирования на внешние изменения является компьютерная модель (среднесрочный финансовый план) предприятия, которая может быть использована для решения двух основных задач:

1. Создание производственно-финансового плана предприятия как основы для деятельности. В данном случае определяется осуществимость плановых производственных показателей с точки зрения финансовой состоятельности, т. е. как соотносятся технологические возможности предприятия с его финансовыми ресурсами.

При этом стоимостные показатели, условия расчетов с покупателями и поставщиками определяются исходя из сложившейся ситуации на рынке. Кроме того, оцениваются возможности корректировки плановых производственных показателей в связи с изменением ситуации на рынке, появления дополнительных заказов и т. д. В случае недостатка денежных средств определяются объемы и источники дополнительного финансирования.

Результатом является утвержденный производственно-финансовый план, принятый к

исполнению, определяющий объемы производства, продаж, условия расчетов, объемы финансирования и т. п.

2. Анализ возможных альтернатив при принятии ключевых управленческих решений (в том числе и при резком изменении рыночного окружения предприятия). При принятии управленческих решений, оказывающих влияние на финансовые потоки предприятия, возникает потребность оценить это влияние на эффективность предприятия в целом. Например, при повышении тарифов на энергоресурсы вносятся соответствующие изменения в модель предприятия, в кратчайшие сроки можно определить последствия этого для предприятия и выработать соответствующие меры по корректировке финансового плана. Таким образом, создается «ситуационный» финансовый план, который подтверждает или опровергает предположения, сделанные в ходе анализа последствий управленческих решений.

Примером такого программного продукта являются программа финансового планирования «Альт-Прогноз» и программа финансового анализа «Альт-Финансы». Данная технология не является дорогостоящей, сроки внедрения ее минимальны, экономический эффект от ее внедрения значительно превышает затраты на внедрение.

Система управления финансами в большинстве организаций крайне громоздка и инертна. Время предоставления информации от низовых структур руководству, принятия им решения и доведения его до сведения низовых структур оказывается зачастую слишком продолжительным. Это не может не сказаться на результатах финансовой деятельности. Необходимо перенять опыт создания «прозрачной», удобной и легко управляемой системы контроля за финансовыми потоками и финансовым состоянием субъекта хозяйствования в целом у зарубежных партнеров и адаптировать его к современным экономическим условиям в Республике Беларусь.

Список использованной литературы

1. **Бочарова, Ю. И.** Корпоративное управление : учеб. для вузов / Ю. И. Бочарова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 368 с.

2. **Мазурина, Т. Ю.** Финансы организаций (предприятий) : учеб. для вузов / Т. Ю. Мазурина, Л. Г. Скамай, В. С. Гроссу. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 528 с.